



Introdução

De acordo com Chiavenato (2020) a Administração é: *uma ciência (social)* - que estabelece relações de causa e efeito e cujos fundamentos, metodologias e teorias são embasados em fatos e evidências analisadas, experimentadas e testadas na prática; *uma tecnologia* - por utilizar técnicas, modelos, práticas e ferramentas; e *uma arte* - por demandar do administrador uma visão abrangente, intuição e criatividade para resolver problemas complexos e melhorar as organizações.

Assim, a administração estuda maneiras de fazer com que as organizações, sejam elas públicas, privadas, sociais, etc, tomem decisões que as levem a atingir os seus objetivos e resultados. Para a maioria dos autores (como Peter Drucker), isso envolve as funções básicas da administração, que são: o planejamento, a organização, a direção e o controle (PODC). As funções administrativas do PODC compõem o *processo administrativo* que é cíclico, dinâmico e interativo, quer dizer, o administrador está constantemente planejando, organizando, dirigindo e controlando, o processo nunca termina e cada função (ou etapa), impacta as outras.

Na *função planejamento*, o administrador procura compreender qual é o contexto da organização, em que circunstâncias ela se encontra. A partir disso, ele toma decisões sobre o futuro, estabelece os objetivos, o plano e o curso de ação para alcançá-los, reduzindo riscos e aproveitando oportunidades. Além disso, ele define a *missão*, *visão* e *valores*. A *missão* é uma declaração que trata da razão de ser da empresa, em outras palavras, diz para que a empresa existe e mostra qual deve ser o papel dela na sociedade. Ela ajuda a buscar comprometimento dos membros e serve

para motivá-los, além de esclarecer quais são as necessidades a serem atendidas. Já a *visão* mostra como a empresa se vê no futuro, isto é, o s destino desejado. Assim, a *visão* serve de norte para orientar os esforços para alcançar um futuro desejado e desafiador. Já os *valores organizacionais* são as virtudes que a organização deseja preservar ou adquirir, os princípios, crenças, normas e padrões que servirão de parâmetro e inspiração para o comportamento organizacional.

Ainda no *planejamento*, é necessário estabelecer uma hierarquia de objetivos seguindo uma ordem gradativa de importância, relevância ou prioridade, desta maneira, os objetivos são classificados como: *estratégicos* ou *organizacionais* - que abrangem toda a organização (globalidade) e são focados no longo prazo; *táticos* ou *departamentais* - abrangem cada departamento e são focados no médio prazo; e *operacionais* - abrangem cada atividade ou tarefa e são bastante detalhados e focados no curto prazo. Cada um desses níveis de objetivo irá compor o respectivo nível de planejamento, isto é, *planejamento estratégico*, *planejamento tático* e *planejamento operacional*.

A *função organização* refere-se à definição da estrutura organizacional, isto é, a organização da força de trabalho (empregados), equipamentos e sistemas. Ela envolve a criação e distribuição de atribuições, atividades, tarefas, responsabilidades, autoridade. Na *organização*, o administrador distribui recursos humanos e materiais, inclusive financeiro, e organiza a operação da organização.

A *função direção* tem como finalidade garantir que os empregados sigam o planejamento. Deste modo, a direção é um processo interpessoal que envolve motivar, instruir, liderar e coordenar pessoas. Na *direção*, o administrador usa de sua influência sobre as pessoas para atingir os objetivos organizacionais.

A *função controle* relaciona-se à verificação constante da execução do plano, quer dizer, a verificação de que ele está sendo executado como previsto. No *controle*, o administrador define padrões de controle (padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo), avalia o desempenho, verifica se os objetivos estão sendo atingidos e aplica ações corretivas, caso necessário.

Existem várias classificações para o *ambiente organizacional*, uma delas é a divisão em *ambiente interno*, *ambiente operacional* (micro, intermediário e imediato) e *ambiente geral* (ou macro). O *ambiente interno* envolve os processos internos, os funcionários, a cultura e o clima organizacional, instalações físicas e tecnologia. Esses são fatores em que o administrador consegue agir, isto é, alterar ou influenciar. Nesse sentido, a *cultura organizacional*, por exemplo, é percebida por meio da linguagem que é utilizada na organização (entre os colaboradores) e pela organização (com a sociedade em geral), as suas histórias e mitos, seus hábitos, valores e mesmo seus objetos, arquitetura, móveis e decoração. Já o *clima organizacional* é a percepção que os colaboradores têm dos seus sentimentos, emoções, humores e sensações e de seus colegas em relação ao ambiente de trabalho.

O *ambiente operacional* também é chamado de *ambiente de tarefa* por autores que o classificam como parte do ambiente externo. Esses autores dividem o *ambiente organizacional* em interno e externo, sendo que o externo se desdobra em *macroambiente* (que se equivale ao *ambiente geral*) e *ambiente de tarefa*. De todo modo, o *ambiente operacional* envolve outras empresas que têm contato com a organização, isto é, empresas clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos reguladores e etc. O administrador também consegue agir sobre esse ambiente, porém de maneira bem mais limitada do que no ambiente interno.

Já o *ambiente geral* são fatores externos que influenciam a organização de maneira indireta, como a política, a economia, a tecnologia e etc. administrador não possui nenhum controle sobre esse ambiente, mas pode reagir a ele, aproveitando oportunidades, adaptando-se ou minimizando ameaças.

Os níveis organizacionais podem ser representados por uma pirâmide. Na base está o *nível operacional*, que concentra o maior número de pessoas, isto é, os trabalhadores de execução e seus supervisores de 1ª linha. Esses grupos atuam operacionalmente em operações ou tarefas específicas. No meio da pirâmide está o *nível tático* com os gerentes que possuem, junto com os seus subordinados, uma atuação tática, com foco em uma unidade ou área funcional. E no topo da pirâmide está o *nível estratégico*, os chamados administradores de topo, ou seja, um número reduzido de pessoas que atuam estrategicamente em toda a organização, focados mais nos atingimentos dos objetivos organizacionais de longo prazo.

O administrador também deve possuir três habilidades básicas segundo Katz, quais sejam: as *habilidades técnicas* - saber realizar tarefas bem feitas, por exemplo, fazer uma planilha no excel, digitar um texto no word, saber abrir e fechar o caixa e etc; as *habilidades humanas* - ter uma boa comunicação, saber motivar e liderar; e as *habilidades conceituais* - ter uma visão holística (compreender a organização em sua totalidade), compreender sistemas complexos e ter pensamentos abstratos. Todos os administradores utilizam essas três habilidades, no entanto, cada nível organizacional vai exigir mais a utilização de uma dentre essas três habilidades. Em outras palavras, no nível operacional, as habilidades técnicas são as mais importantes, no nível gerencial (ou intermediário), as habilidades humanas são as mais importantes e no nível estratégico, as habilidades conceituais são as mais importantes.

Além das habilidades administrativas e de cumprir com as funções básicas do PODC, o administrador desempenha uma variedade de pap derivados dessas funções, que Mintzberg agrupou em três categorias, quais sejam: *papéis interpessoais* (relacionamento com pessoas) - representação (representa a organização simbólica e legalmente), liderança e elemento de ligação (mantém redes de comunicação dentro e fora da empresa); *papéis informacionais* (intercâmbio de informações) - monitoramento, disseminação (de informações para dentro da organização) e porta-voz (transmite informações para fora da organização); *papéis decisórios* (análise de situações, diagnóstico e tomada de decisões) - empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente no que diz respeito às habilidades do administrador, recomenda-se assistir ao filme "O jogo da imitação" (2014). O filme é baseado em uma história real e se passa no contexto da Segunda Guerra Mundial. Ele conta a história de uma equipe que tem como objetivo decodificar as mensagens criptografadas que os alemães enviaram aos seus submarinos. Um dos integrantes dessa equipe é Alan Turing, um gênio (considerado o pai da computação moderna), que apesar de possuir grandes habilidades conceituais e técnicas, precisou desenvolver suas habilidades humanas para trabalhar em equipe e conseguir alcançar os seus objetivos.



Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração** - uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício